



## Übersicht

### Teil 1: Reflexion

Teil 2: Bilanz ziehen

Teil 3: Zukunftssicherung

Foto: Kiselev Andrey Valerevich/shutterstock.com

# Der Blick zurück als **Schritt nach vorne**

## Teil 1 der Serie „Potenziale erkennen und nutzen“: Reflexion

Voraussetzung für das Anstoßen von Veränderungsprozessen ist eine gründliche und schonungslose Bestandsaufnahme. Als Zeitpunkt bietet sich dafür das Ende eines Kalenderjahres an. Nicht von ungefähr beginnt daher unsere dreiteilige Serie zum Thema „Potenziale erkennen und nutzen“ in der letzten Ausgabe 2012 der body LIFE. Im ersten Teil geht es um die realistische (Selbst-)Reflexion.

**D**as Jahr 2012 neigt sich seinem Ende entgegen. Als Unternehmer stellt man sich, wenn man auf das fast abgelaufene Kalenderjahr zurückblickt, bestimmte Fragen: Was ist in der vergangenen zwölf Monaten (besonders) gut gelaufen? Welche Ziele wurden erreicht? Wo gab es Mängel? Wie sieht der Optimierungsbedarf aus? Welche Kompetenzen sind künftig erforderlich? In welchen Bereichen lassen sich auf welchem Wege Verbesserungen erzielen?

Selbstreflexion ist eine der wichtigsten Führungseigenschaften. Wir müssen mit unseren begrenzten Ressourcen maximale Effektivität erzielen. Eine realistische Selbsteinschätzung muss aber natürlich auch immer ein Handeln nach sich ziehen. Idealerweise nimmt jede einzelne Führungskraft eine Einschätzung des Unternehmens vor, um dann gemeinsam in einem Strategieworkshop die unterschiedlichen Sichtweisen konstruktiv und kritisch zu diskutieren und aus ihnen weitere



### Exklusiver Service

unter [www.bodylife.com/service](http://www.bodylife.com/service)



**Hilfstool für Führungskräfte** zur Unternehmens-einschätzung

Schritte in Richtung Zukunftssicherung abzuleiten.

#### Kluge Führung

Oft ergeben sich zu schnelle, ineffiziente Entscheidungen, weil wichtige Erfolgsfaktoren lediglich oberflächlich betrachtet wurden. Nur mit freundlicher Zustimmung und/oder Jasagern kann ein Unternehmen auf Dauer nicht existieren. In erfolgreichen Unternehmen geht es um die Sache, um die Erfüllung der Mission, die wir unseren Kunden kommunizieren. Als verantwortungsvolle Führungskräfte müssen wir unser Ego unter Kontrolle bringen. Tom Kelley spricht von „kluger Führung in einer anspruchsvollen Welt“. Wichtige Kernfragen sind:

- Welches ist der richtige Weg für die Zukunft?
- Was müssen wir tun, um auch künftig erfolgreich zu bleiben?

Oftmals sehen Menschen eine Unvereinbarkeit von Tradition und Innovation. Hingegen formulierte der österreichische Komponist Gustav Mahler die Verbindung

von Vergangenheit und Zukunft sehr treffend: „Tradition ist nicht die Anbetung der Asche, sondern die Weitergabe des Feuers.“

#### Chancen identifizieren

Auf die Vergangenheit stolz zu sein, ist etwas elementar Wichtiges. Wer seine Wurzeln vernichtet, kann nicht wachsen. Der (Jahres-)Rückblick soll Erfolge eines Unternehmens sichtbar machen und Chancen für Optimierungen ableiten. In Abbildung 1 (Seite 64) sehen wir ein Musterunternehmen mit der Einschätzung des Verkaufsleiters X. Die kritische Beurteilung ergab 63 von möglichen 100 Punkten. Sehr wertvoll sind die Anmerkungen zu den Fragen:

- Was war besonders positiv, erfolgreich?
- Wo gibt es (erheblichen) Optimierungsbedarf?

Der Verkaufsleiter hat sehr viele positive Dinge angeführt. Man kann hier eine relativ hohe Identifikation mit dem Unternehmen herauslesen. Die Fähigkeit zur (Selbst-)Reflexion ist gut ausgeprägt, auch wenn einige Aspekte sicherlich noch präziser zu formulieren gewesen wären.

Darüber hinaus macht der Verkaufsleiter auch viele Optimierungsvorschläge. Beispielsweise werden (Kompetenz-)Lücken in den Bereichen

- Mitarbeiterförderung,
- Offenheit für Veränderungen,
- Projektmanagement und
- Kundenbindung

aufgezeigt. Und damit sind wir schon bei der Problembeschreibung und bei der Lösungsfindung in Verbindung mit der wichtigen Führungsaufgabe Zukunftssicherung. Vielleicht wird in diesem Unternehmen das Thema Mitarbeiterförderung im Jahr 2013 konkret aufgegriffen. Darüber wird eventuell in dem Strategieworkshop entschieden.

#### Qualitätsfaktor Mitarbeiter

Mitarbeiter beeinflussen das Ergebnis einer Dienstleistung erheblich. Von besonderer Bedeutung für ihre Zufriedenheit sind nach Heyse/Erpenbeck unter anderem folgende Aspekte:

- sinnvoller Arbeitsinhalt
- Entscheidungen selbst treffen können
- gute Zusammenarbeit (mit Vorgesetzten und anderen Abteilungen)
- Erweiterung der Handlungsspielräume
- Gehalt/Lohn

Eine wichtige Rolle für die Mitarbeiterförderung spielt auch die Zunahme der Selbstverwirklichungs- und Selbstent-



**Bernd Krziscik**  
Geschäftsführer der  
KOHL GmbH & Co. KG

„Zahlungsausständen sind Ihr Problem und unsere Aufgabe! Mit Ihren Aufträgen über die Software Magicline können Sie sich

## OHNE:

- ★ Zeitaufwand,
- ★ Risiko,
- ★ Ertragsschmälerung

entlasten.“

## NACH IHREM BEDARF



**Der Weg zu uns ...  
... führt über das Gespräch  
mit uns**

### KOHL GmbH & Co. KG

Rheinstraße 105  
55424 Münster-Sarmsheim  
Telefon +49 (0)6721 493 102  
[kundenbetreuung@kohlkg.de](mailto:kundenbetreuung@kohlkg.de)  
[www.kohlkg.de](http://www.kohlkg.de)



### Jahresrückblick - Beurteilung durch Verkaufsleiter X

*Beurteile auf einer Skala von 1 (extrem schwach/minimale Punkte) bis 10 (sehr gut/maximale Punkte).  
Schreibe Deine Punkte einfach in die farbige Markierung. Deine Anmerkungen/Begründungen  
sind sehr wertvoll. DANKE.*

Bereiche/ Funktionen	Punkte (1-10)	Was war besonders positiv, erfolgreich?	Wo gibt's (erheblichen) Optimierungsbedarf?
Vision/Mission/ Kultur	7	Einführung von Spielregeln/4-Jahres-Planung mit konkreten Zahlen/Führungskultur erheblich verbessert-endlich gibt's eine gute konstruktive Streitkultur/Mehr Freiheiten beim Führen von Mitarbeitern/Feedbackkultur hat sich sehr positiv verändert/Macht echt Spaß hier zu arbeiten! Herzlichen DANK an alle Teamworker und auch der Etage ganz oben.	Veränderungen dauern nach wie vor zu lange/Unsere Mission ist nicht mehr zeitgemäß und irgendwie zu lange (12 Wörter!)/Einstellung und Einarbeitung der Mitarbeiter muss insgesamt noch verbessert werden/Auch sehe ich noch einige Lücken bei der Mitarbeiterförderung (für mich: "fördern und fordern")
Beratung/Verkauf	7	Verkaufsteam arbeitet durch Provisionsänderung (Einzel+Team) besser zusammen/Einige meiner Kompetenzlücken (z.B. mehr delegieren) habe ich auch schon verbessert	Manche verkaufen noch immer etwas zu "aggressiv"/In manchen Dingen muss ich auch noch mein Abteilungsdenken "überwinden"
Rezeption/Theke	7,5	Mehr feste Mitarbeiter/Kompetenz insgesamt erheblich gesteigert/Neue Theke gefällt mir sehr gut/Katrin als neue Chefin ist sehr engagiert > Kompliment	Produktangebot finde ich nach wie vor nicht so berauschend/Das Check-In/Out-System muss dringend optimiert werden
Fitnessbereich	7,5	Die neue hochmoderne Leistungsdiagnostik finde ich ausgezeichnet/Die veränderte Trainingskonzeption lässt sich relativ gut verkaufen/Die Differenzierung in 4 Aufnahme-/Startpakete ist ein voller Erfolg/Der "Ernährungsbereich" gehört inzwischen zu unserer Kernkompetenz!	Wir sollten uns noch Gedanken machen, wen wir mit der neuen Leistungsdiagnostik noch als Zielgruppe ansprechen könnten/Die Betreuung auf der Trainingsfläche finde ich nach wie vor mittelmäßig und verhindert Senkung der Fluktuation
Kursbereich	8	Nach wie vor ein Dauerrenner (...gerade auch im Sommer)/Innovatives Programm/Kursleiter sind sehr professionell	Wir benötigen noch einige Intro-Stunden/Manchmal ist die Auslastung (Zumba, Spinning) grenzwertig/Erweiterung der Fläche ist überlegenswert
Firmenfit/BGF*	3	Planung war im letzten Jahr sehr erfolgsversprechend/Projekt mit Unternehmen Münzer läuft relativ gut	Drei Projekte laufen einfach nicht/Systematik fehlt/Nur über Rabatte arbeiten, bringt keine Nachhaltigkeit/Irgendwie müssen wir da professioneller werden/BGM als Ansatz?/Im Stressmanagement und Mentalbereich sind wir viel zu schwach! Professionelle Netzwerkpartner oder interne Kompetenzerweiterung durch Ausbildungen!
Wellnessbereich	6,5	Die neue Sauna kommt sehr gut an/Die Änderungen in der Umkleide finde ich sehr gelungen/Endlich die langersehnte neue Lüftung. Ausgezeichnet! Danke für die wertvolle Investition	Hygiene muss unbedingt verbessert werden (speziell am Wochenende)/Dampfbad funktioniert nur eingeschränkt
Kinderparadies	5	Ausstattung finde ich insgesamt gut/Mitarbeiter sehr bemüht	Betreuungszeiten erweitern/Jahresprogramm erstellen/Zu hohe Mitarbeiterfluktuation
Kooperationen	5	Die Kooperation mit der Physio Fretting, Rad Müller und Arztpraxis Spechter finde ich sehr gut	Wir sollten gemeinsam einen Kriterienkatalog für Kooperationen erstellen/Vielleicht auch mit Spielregeln/Mehr "schriftlich" vereinbaren
Sonstiges	6,5	Öffnungszeiten sind jetzt sehr gut/Einige sehr gute Anregungen durch die externe Unternehmensberatung Kürbel & Partner/Auch sehr positiv ist die Verstärkung der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten	Parkplätze sind nach wie vor eine Katastrophe (Beschilderung, Löcher etc.)/Künftig etwas weniger Aktionen, dafür mit mehr Tiefgang vorbereiten/Fluktuation (Kunden+Mitarbeiter) müssen wir weiterhin optimieren
<b>Gesamtpunkte</b>	<b>63</b>	<i>(von max. 100 möglichen Punkten)</i>	<i>* BGF: Betriebliche Gesundheitsförderung</i>

Quelle: Karl Drack

Abbildung 1: Abteilungsleiter X hat die verschiedenen Studiobereiche im Jahresrückblick mit Punkten von 1 bis 10 bewertet und positive wie negative Aspekte angemerkt

wicklungsorientierung der Mitarbeiter. Dies bestätigen auch Badura et al. im Fehlzeitenreport 2012 eindeutig.

Gründe für verdeckte Ausfallzeiten, verringerte Produktivität und somit weniger Leistung können sein:

- inkompetente Mitarbeitereinstellung
- keine/mangelnde Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- lange Entscheidungswege
- (Rollen-)Unsicherheit bei Führungskräften
- zu viel Improvisation, fehlende Ablauforganisation
- Potenzial und Kreativität der Mitarbeiter werden nicht (ausreichend) genutzt
- Qualitätsarbeit leidet durch eine dünne Personaldecke und Orientierungsprobleme
- Überforderung/Unterforderung

- keine Beteiligung an Veränderungen
- Als Kriterien eines erweiterten professionellen Führungsverständnisses empfehlen Heyse/Erpenbeck sieben Aspekte rund um die Führungskraft. Diese soll fungieren als
  - interessierter, kritischer Partner
  - Katalysator, aber nicht als Motor des Geschehens
  - Entscheider, aber nicht als Alleinmacher und Zugpferd
  - Koordinator, Moderator, Betreuer und Coach, aber nicht als Überwacher und Kontrolleur (im engeren Sinne)
  - Diagnostiker, Betreuer und Berater, aber nicht als Star der Mannschaft
  - geduldiger Zuhörer und Unterstützer im Rahmen von Einzel- und Teamgesprächen, aber nicht als hektischer Aktionist

- Organisator und Moderator von Selbstlernprozessen sowie als Förderer einer hohen Eigenmotivation der Mitarbeiter

### Ausgezeichnete Erfolgchancen

Für die Gesundheits- und insbesondere für die Fitnessbranche ergeben sich ausgezeichnete Wachstums- und Umsatzchancen. Vor allem gut geführte Unternehmen, die den gestiegenen Qualitätsanforderungen der Kunden (Endverbraucher, Krankenkassen, Unternehmen und Non-Profit-Organisationen), aber auch wichtiger Kooperationspartner (Ärzte, Psychologen, Krankenhäuser, Reha-Einrichtungen, Heilpraktiker, Apotheken etc.) gerecht werden, haben ausgezeichnete Erfolgchancen im Gesundheitsmarkt (siehe Branchenreport Fitness 2011 der Sparkassen). Dass gute Personalführung den Umsatz und die Umsatzrendite erheblich steigert, ist auch die Kernaussage einer Studie der Boston Consulting Group (BCG) und der „World Federation of People Management Associations“. Für diese Studie wurden 4.300 Personalverantwortliche befragt.

Abschließend möchte ich Ihnen für die Reflexion noch folgende Tipps mit auf den Weg geben:

- Halten Sie den Graben zwischen Entschluss und Umsetzung möglichst gering.
- Fordern Sie Ihre Führungsmannschaft zur (Selbst-)Reflexion auf.
- Verwenden Sie das Tool zur Führungsmitarbeiterförderung.
- Fördern Sie die Entfaltung von Potenzialen.

So ergibt sich bis zum Jahreswechsel eine Menge Input für den nächsten Schritt: das Bilanzziehen.

Karl Drack

#### Literatur:

- Branchenbericht Fitness 2011 – [www.sparkassen-shop.de](http://www.sparkassen-shop.de)
- Badura et al.: Fehlzeitenreport 2012
- Badura et al.: Fehlzeitenreport 2011
- Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement 2009 [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch) – Unternehmen Vertrauen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1/2012
- [www.wirtschaftswoche.de](http://www.wirtschaftswoche.de)
- [www.wirtschafts-psychologie.de](http://www.wirtschafts-psychologie.de)
- [www.focus.de](http://www.focus.de)



**Karl Drack** – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: [www.emkarl-drack.de](http://www.emkarl-drack.de)